

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam membandingkan pengaruh suatu variabel. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Kevin S. Murphy, James Madison University dan Harrisonburg, Virginia (2005). dengan menggunakan mitra pengelola atau manajer umum AS dari outback steakhouse Inc. Dengan judul “dampak kompensasi terhadap *turnover intention* pada manajemen steakhouse”. Menunjukkan hasil bahwa kompensasi untuk mitra pengelola Outback Steakhouse memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap retensi manajer, sehingga mengurangi niat mereka untuk melakukan perputaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Markey, Ray, Katherine Ravenswood, and Don J. Webber (2012). Yang berada di kawasan selandia baru dengan menggunakan empat daerah industry disana, dengan judul “Pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap niat karyawan untuk melakukan *turnover intention*” hasil analisis ini menunjukkan bahwa karyawan secara signifikan cenderung tidak mau berhenti bekerja jika mereka menganggapnya sebagai lingkungan kerja yang baik.

Mayoritas karyawan yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka menganggap tempat kerja mereka tidak menjadi tempat yang baik untuk bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Lisna Yunita, I Made Surya, (2015) yang berjudul “pengaruh keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*” dengan menggunakan teknik analisis linier berganda. Hasil analisis menunjukkan keadilan organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap tingginya tingkat *turnover intention*. Secara parsial keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Untuk meminimalisir *turnover intention* maka keadilan organisasi sangat penting diterapkan agar karyawan tidak merasa diperlakukan kurang adil sehingga dapat mengganggu niatnya dalam bekerja

Penelitian yang dilakukan oleh ikbal fachrozi (2017) dengan judul “pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*” studi kasus pada karyawan bagian produksi di CV. Wirautama Garment Manufacture di Cimahi Jawa Barat, dengan menggunakan teknik analisis linier berganda. Menunjukkan pada penelitian ini terbukti bahwa secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Wirautama Manufacture garment.

B. Tinjauan Teori

1. *Turnover intention*

Istilah *turnover* berasal dari kamus inggris – Indonesia yang berarti pergantian sedangkan Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari satu anggota organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari suatu organisasi merupakan fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian memiliki dampak yang positif, namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Menurut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternative pekerjaan lain.

Menurut Harnoto (2002) menyatakan bahwa ada indikator yang digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam perusahaan. Indikator *turnover intention* yaitu: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Menurut Sutanto dan Gunawan (2013) penyebab terjadinya *turnover* antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan lain

sebagainya. Turnover intention diklasifikasikan kedalam dua bagian, yaitu *turnover* tidak dapat dicegah dan *turnover* yang tidak diinginkan (Kumar et al., 2011).

Menurut Azwar dalam Kurniasari (2005), intensi merupakan fungsi dari tiga determinan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, ke dua adalah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ketiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati. Dari penjelasan ini dapat disimpulkan arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. *Turnover intention* juga dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover intention* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover intention* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Mobley (2011) Ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah / *turnover intention*, faktor – faktor tersebut adalah :

1) Kepuasan kerja

- 2) Kompensasi
- 3) Promosi
- 4) Bobot pekerjaan
- 5) Kerabat – kerabat kerja
- 6) Penyeliaan
- 7) Keikatan terhadap organisasi
- 8) Niat untuk pergi atau tinggal
- 9) Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain
- 10) Tekanan jiwa
- 11) Lingkungan kerja

Menurut Siagian (2004), berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) antara lain adalah tingginya stres kerja dalam perusahaan, rendahnya kepuasan yang dirasakan karyawan serta kurangnya komitmen pada diri karyawan untuk memberikan semua kemampuannya bagi kemajuan perusahaan.

Menurut Rivai (2009), beberapa karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi keinginan pindah kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Beban Kerja
- 2) Lama Kerja
- 3) Dukungan Sosial
- 4) Kompensasi

b. Kategori Turnover

Menurut Handoyo (2004), berhentinya karyawan dari suatu perusahaan berdasarkan siapa yang memunculkan inisiatif untuk berhenti kerja, dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu : a. *Turnover* yang terjadi sukarela (*Voluntary turnover*) Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik ditempat lain . b. *Turnover* yang dipisahkan (*Involuntary turnover*) Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan.

c. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Lum et.al. (dalam Widjaja dkk, 2008) menyatakan bahwa intensi keluar merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku *turnover*. Dimana keinginan untuk keluar dapat diukur dengan 3 komponen berikut ini:

- 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang sama di perusahaan lain. Melihat adanya perusahaan lain yang dirasa mampu memberikan keuntungan lebih banyak dibandingkan tempat dia bekerja

saat ini, dapat menjadi alasan utama bagi individu untuk memicu keinginannya keluar dari perusahaan. Namun hal itu akan terbatas di saat dia hanya akan menerima jika sesuai dengan keahliannya saat ini

- 2) Keinginan untuk mencari pekerjaan baru di bidang yang berbeda di perusahaan lain. Seorang individu yang merasa selama ini kurang mengalami kemajuan pada pekerjaan akan mencoba untuk beralih pada bidang yang berbeda. Tanpa harus mempelajari keahlian baru, individu tersebut mencari pekerjaan di bidang yang baru dengan keahlian sama dengan yang dia miliki saat ini.
- 3) Keinginan untuk mencari profesi baru. Dengan memiliki keahlian yang cukup banyak, maka akan mudah bagi seseorang untuk timbul keinginan mencari pekerjaan baru yang sebelumnya tidak pernah dia kerjakan.

Mobley (2002) menyatakan bahwa intensi turnover terkandung tiga aspek yaitu:

- 1) *Thinking of quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaan. Hal lain yang akan dilakukan karyawan seperti membanding-bandingkan apa yang diperoleh di perusahaan ini dengan apa yang diperoleh oleh teman di perusahaan lain.

2) *Intention to search* (intensi untuk mencari pekerjaan lain)

Karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan.

3) *Intention to quit* (Intensi untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan mulai menunjukkan perilaku tertentu yang menunjukkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

2. Kompensasi

Menurut Simamora (2006) kompensasi adalah bayaran yang diberikan perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Menurut Siswanto (2003) kompensasi adalah imbalan jasa/balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Handoko (2000) kompensasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Hasibuan (2002) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan

langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

a. Tujuan kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan dan kepentingan pemerintah serta masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak. Hasibuan (2007) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

- 1) Motivasi, Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya
- 2) Kepuasan kerja, Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoisnya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

b. Jenis-jenis kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2004), kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):

a) Kompensasi finansial langsung

Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.

b) Kompensasi finansial tidak langsung

Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi, shari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif

c. Indikator-indikator kompensasi

Menurut Simamora (2004) adapun beberapa indikator kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran pada satu periode misalnya, mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atas dasar karena karyawan telah memberikan kontribusi yang melebihi standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan contohnya seperti bonus atau komisi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992). Selanjutnya menurut Sedarmayati (2001) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Bambang (1991), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

Menurut Lewa dan Subowo (2005) lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan

lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Sedangkan menurut Menurut Schultz & Schultz (2006) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Menurut Sedarmayanti (2001) mengatakan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (2) macam yakni sebagai berikut :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Pengertian dari lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2009) yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung

dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori yang kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: pencahayaan dan sirkulasi udara.

Sedangkan menurut Gie (2000) lingkungan kerja fisik merupakan sekumpulan faktor fisik dan merupakan suatu suasana fisik yang ada di suatu tempat kerja. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik yang ada di sekitar yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Agar bisa mengurangi dampak terhadap pengaruh dari lingkungan fisik kepada pekerja / pegawai, maka langkah awal yang harus diperhatikan dan dipelajari yakni manusia itu sendiri, dengan mengenal fisik serta tingkah laku manusia tersebut, dan inilah yang digunakan sebagai dasar pemikiran terhadap lingkungan kerja fisik yang cocok.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja menurut Soedarmayanti (2009) “ lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja di suatu perusahaan , baik hubungan dengan atasan ataupun sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan”. Sedangkan, Wursanto (2009), mendefinisikan lingkungan kerja non fisik sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.

Menurut Nitisemito (2001) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi dan pengendalian diri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan dan tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para karyawan melalui hubungan – hubungan antara sesama karyawan, karyawan dengan atasan maupun karyawan dengan bawahannya.

1) Jenis – jenis lingkungan kerja non fisik

Menurut Wursanto (2009) menyatakan ada 3 jenis lingkungan kerja non fisik yaitu:

a) Perasaan rasa aman karyawan

Merupakan rasa aman dari berbagai yang dapat mengancam keadaan diri karyawan. Perasaan aman tersebut terdiri dari Rasa aman dan bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya. Rasa aman dari keputusan kerja yang dapat menimbulkan kecemasan dari bentuk intimidasi atau tuduhan dari adanya kecurigaan antar karyawan.

b) Loyalitas karyawan

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan atau suatu organisasi maupun terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya yang menjadi suatu tanggung jawab. Loyalitas disini ada dua macam yang pertama yaitu loyalitas yang bersifat vertical, dan yang kedua loyalitas bersifat horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan atau karyawan kepada atasannya ataupun atasan kepada bawahannya. Loyalitas seperti ini dapat dibentuk dengan berbagai cara, untuk menunjukkan loyalitas vertical ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain yaitu:

- (1) Kunjungan atau silaturahmi kerumah karyawan oleh suatu pimpinan perusahaan atau sebaliknya, yang dapat dilakukan dalam bentuk seperti arisan.
- (2) Keikutsertaan para pemimpin dalam membantu karyawan dalam setiap masalah yang dihadapi oleh karyawannya.
- (3) Membela kepentingan para karyawan selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- (4) Melindungi para bawahannya dari segala bentuk ancaman.

Sementara itu loyalitas bawahan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti open house, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan mereka, terutama pada waktu-

waktu tertentu seperti hari besar keagamaan lebaran atau hari raya natal. Agar silaturahmi antara karyawan dengan atasan tetap terjaga.

c) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan kepuasan yang akan muncul dalam diri karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang telah dikerjakannya. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja non fisik yang dapat memberikan perasaan – perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku karyawan kearah yang positif sebagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana dengan cita – cita yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, lebih lanjut berpendapat bahwa “tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan *human relation* sebaik – baiknya”. Dari pendapat tersebut, maka pemimpin menjadikan faktor terpenting atau utama yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam suatu lingkup perusahaan.

2) Indikator – indikator lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja non fisik bertujuan untuk membentuk sikap karyawan yang positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Wursanto (2009) berpendapat bahwa ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

- a) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dengan semangat kerja yang tinggi.
- b) Perlakuan dengan baik, manusiawi tidak disamakan dengan robot atau mesin.
- c) Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat secara informal, penuh kekeluargaan.

4. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan kompensasi dengan *Turnover Intention*

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. Pemberian imbalan yang baik kepada para karyawan akan memotivasi karyawan untuk lebih baik. Pemberian kompensasi menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh karyawan benar – benar diapresiasi oleh perusahaan, sehingga para karyawan temotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih kepada perusahaan. Karyawan yang diberikan apresiasi oleh perusahaan akan cenderung loyal terhadap perusahaan.

Turnover intention sangat berkaitan erat dengan kompensasi begitu pula sebaliknya. Jika kompensasi dibayarkan secara baik dan benar maka perasaan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan relatif untuk timbul. Karena dirasa oleh karyawan apa yang diberikan terhadap perusahaan seimbang dengan kompensasi yang diterima. Sebaliknya, apabila system kompensasi yang diberikan perusahaan kurang layak dan wajar. Maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan itu akan timbul, dan memilih perusahaan yang dapat memberikan kompensasi seperti yang diinginkannya (kasmir, 2016)

b. Hubungan Lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan tempat kerja karyawan. Lingkungan kerja harus sangat diperhatikan agar menciptakan perasaan aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung karyawan dalam bekerja akan berdampak buruk bagi kenyamanan karyawan dalam bekerja akan berdampak kurang baik bagi karyawan, sehingga sering kali membuat karyawan kurang betah berada ditempat kerja. Akibatnya *turnover intention* akan mudah timbul dari perasaan di lingkungan kerja yang tidak nyaman dan mendukung.

Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dapat timbul melalui hubungan yang harmonis, rasa kekeluargaan yang baik antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan sesama karyawan, serta sarana dan prasarana yang memadai yang berada di tempat kerja. Lingkungan kerja yang harmonis akan berdampak baik pula bagi karyawan karena akan

mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena perusahaan telah memberikan rasa nyaman dan aman karyawan untuk tetap bekerja di dalam perusahaan (Wijono, 2010)

c. Hubungan kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

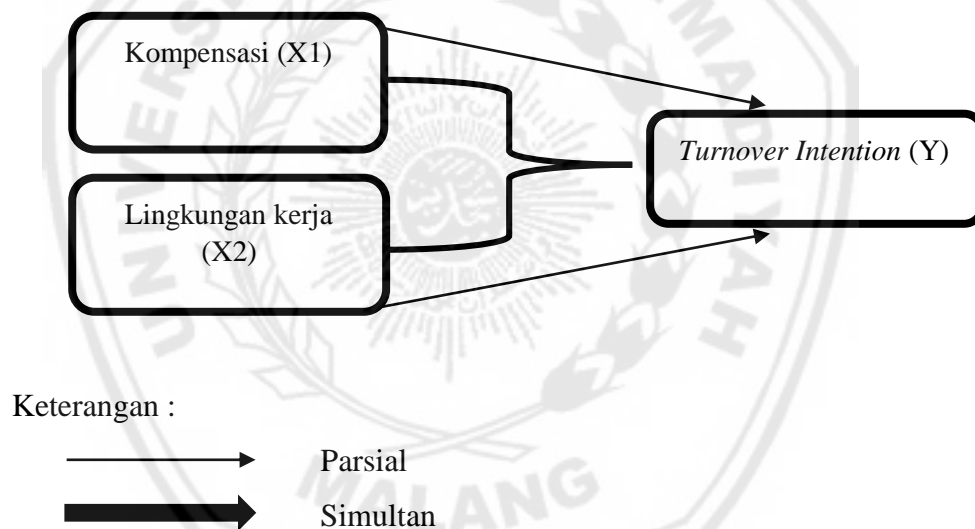
Kompensasi dan lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dengan *turnover intention*, karena kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan dan lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja tidak memberikan rasa aman dan nyaman kepada karyawan akan berpotensi meningkatkan *turnover intention*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh khalid fahrozi (2017) dengan judul “pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*” Menunjukkan Pada penelitian ini terbukti bahwa secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Wirautama Manufacture garment.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan konsep teori yang telah dijelaskan terdapat hubungan antara kedua variabel bebas terhadap variabel terikat, untuk variabel bebas yang pertama mengenai kompensasi Kadarisman (2012) ditemukan apabila balas jasa yang diterima oleh karyawan dirasa tidak baik dalam pekerjaannya maka *Turnover*

Intention akan muncul sebagai dampaknya, sedangkan untuk variabel Lingkungan Kerja Sedarmayanti (2009) ditemukan apabila Lingkungan Kerja yang dirasakan karyawan di tempat ia bekerja harmonis yang menimbulkan perasaan aman dan nyaman. Maka akan menurunkan *Turnover* karyawan Moobley (2002) begitu pula sebaliknya. Berdasar konsep teori yang dijelaskan dapat dibuat kerangka pikir sebagai berikut.

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian



D. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2004) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih dibuktikan kebenarannya dan kenyataannya. Penelitian Freza Mahaztra Sandi (2014) bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap

turnover intention. Juga penelitian dari Markey Ray, Kathrine Ravenswood, (2012) menunjukkan lingkungan kerja yang baik cenderung membuat karyawan tidak ingin berpindah ke tempat yang lain. Penelitian dari Ridwan Suryo Pranowo (2016) menunjukkan hasil bahwa variabel kompensasi dan lingkungan kerja memiliki hasil yang negatif terhadap *turnover intention*. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dasarnya adalah penelitian terdahulu, sebagai berikut :

- H1 : Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap tingkat *Turnover Intention*.
- H2 : Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap tingkat *Turnover Intention*.
- H2 : Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif secara simultan pada *Turnover intention*.